



BUS862 Research of Changes in Industrial
Structure and Family Business Culture
(Doctor)

제 8주차 리포트

과 목 : 산업구조 변화와
가족기업 문화연구
교수명: 김 종 주 교수님
코 드 :
과 정 : 박사과정 2학기
학생명: 김 경 민

[가족기업의 지배구조]

1. 가족기업의 지배구조

1) 개념: 이해관계자(주주, 채권자, 종업원, 공급자, 소비자 등)의 권한을 설명하는 명시적, 묵시적 계약관계

미국 : 주주 자본주의

일본 + 독일 : 이해관계자 자본주의

- 효율적인 지배구조 :

- > 장래 기업이나 나아갈 방향을 제시
- > 기업경영의 가치관의 표현, 기업의 정책을 안내
 - 이를 위해 적시, 적재에 적합한 인재를 배치해여야 함.

- 기업의 지배구조 모형: 주주의 수, 활동성에 의해 분류

- > 가족기업: 주주의 수가 적지만 주주의 활동이 아주 적극적, 통제
- > 일반기업: 주주의 수는 많지만 주주의 활동이 소극적, 시장모형

- 가족의 지배구조: 가족위원회와 가족회의 기업의 지배구조: 이사회

- > 이 둘을 상호 유기적으로 전체적으로 고려

<표> 가족기업의 지배구조의 영역별 임무

가족의 지배구조 (가족위원회, 가족회의)	기업의 지배구조 (이사회)	중복되는 부분
<ul style="list-style-type: none"> • 가족의 가치관/임무/비전의 수립 • 가족 구성원 간의 원활한 커뮤니케이션 • 가족 구성원의 교육/관계 • 가족 구성원의 갈등이나 트러블 조정/해결 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영 승계 • 배당금의 분배 • 기업 윤리 • 가족/기업 관계 • 이사회의 구성/선발 • 경영성과의 검토 등의 임무를 책임진다 > (경영자의 임무) <ul style="list-style-type: none"> • 기업 문화 형성, 기업의 전략 수립/실행 • 일일운영, 고용관계, 보상 • 기업과 지역사회와의 관계 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 배당 정책 • 주주상환 정책 • 이사 선발 및 평가 • 가족기업 목표 및 윤리 • 가족고용 정책 • 승계

<표 3-2> 가족기업의 진화와 단계별 지배구조의 이슈

가족기업 진화 단계	주주의 주요이슈	경영의 주요이슈	경영권 단계
1 세대 창업자	<ul style="list-style-type: none"> 리더십 이전 승계 보통 상속(종여)계획 	<ul style="list-style-type: none"> 생존 성장 	1단계 창업
2 세대 남매형력	<ul style="list-style-type: none"> 탈위탁유지 가족지배권유지 승계 	<ul style="list-style-type: none"> 전문경영시스템 전략활성화 	2단계 전문경영자화
3 세대 가족왕국	<ul style="list-style-type: none"> 기업자본화당 주주유동성 가족전통/가족문화 가족갈등해결 가족참여/역할 가족배전/미션 기업과 가족의 관계 	<ul style="list-style-type: none"> 자원활당 해외투자 기업문화 승계/리더십 투자 전략 주주관계 	3단계 지주회사

2. 가족의 지배구조

1) 가족에 대한 오해와 진실

- 가족관계는 노력을 안 해도 된다.
- 가족에겐 서로에게 느끼는 감정을 다 표현해도 된다.
- 가족관계는 단순하다
- 가족이란 나의 모든 기대치를 다 걸어도 되는 관계이다.

2) 오해, 갈등, 그리고 상처를 줄이기 위해

- 있는 그대로 사랑하기
- 경계선 넘지 않기
- 독립과 이별 인정하기
- 느슨하게 간섭하기

3) 가족위원회

<표 > 가족계획에서 고려할 사항

내 용	가족계획
가족의 역사	<ul style="list-style-type: none"> 가족과 이야기 연대기, 그림, 가품물, 가족의 원로들과 인터뷰한 비디오테이프나 사진 등 새로운 가족구성원과 어린 후손들을 교육시킴
가족의 비전	<ul style="list-style-type: none"> 가족이 미래에 나아갈 바람직한 방향 가족구성원들이 함께 의미있는 것을 구축, 지역사회에 미칠 퍼뜨림 가족계획의 공식화된 부분
가족사명서	<ul style="list-style-type: none"> 가족이 사업에 관여하는 이유와 경영철학 가헌(家憲, 가족헌법)과 가훈(家訓)이 포함 가치관, 지역사회에 대한 역할, 개인의 개발, 자선활동, 미래 가족의 비전 등
행동계획	<ul style="list-style-type: none"> 가족계획의 마지막 단계 가족구성원을 위한 여러 가지 활동이나 프로그램이 포함 세미나, 갈등해결과정, 리더십훈련, 기업교육, 행동규약, 오락 등

<표> 가족회의(계속)

항 목	내 용
개념	<ul style="list-style-type: none"> 세대 간, 남녀 간, 계층 간, 구성원 간의 갈등 해결을 위해 가족구성원 모두에게 의사소통과 기업에 동참할 기회 제공 가족사명서, 가족유가, 가족역사, 장학기금 등과 같은 문제를 가족구성원으로서 함께 알리고 함께 계획하는 출발점
목적과 역할	<ul style="list-style-type: none"> 계획, 문제 해결, 그리고 의사결정 등에 가족을 참여시킬 구조를 만들 다양한 가족구성원들의 욕구와 건강한 가족(strong family)과 든든한 기업(strong business)을 구축하는데 도움 전문화(professionalism)와 참여(participation)
좋은 점	<ul style="list-style-type: none"> ①건강한 가족구축 ②튼튼한 기업구축 ③미래소유권의 계획 ④가족참여의 계획 ⑤부(女)의 일권적인 관리 ⑥승계과정의 공개 ⑦가족의 전통과 역사의 보존 ⑧기업의 전문경영화 ⑨가족과 이사회 사이의 관계관리 ⑩갈등언제와 미의 해결
참석대상	<ul style="list-style-type: none"> 어른, 가까운 친척, 10대, 배우자, 파트너 등 남녀노소 모두
회의 주제	<ul style="list-style-type: none"> 가족 구성원 간에 윤번제로 가족회의의 리더는 사장이나 연장자가 아니라도 좋음, 때에 따라 컨설턴트나 전문가
주요 의제	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 경영 성과, 소유권과 지배 구조, 가족구성원의 보수 관리, 가족구성원의 경력 관리, 승계계획과 전문경영문제, 가족계획 및 가족관계, 교육훈련 등

항 목	내 용
가족회의의 계획	<ul style="list-style-type: none"> 첫 가족회의: 가족과 기업의 전반적인 사항에 집중, 경영, 가족의 참여 이유, 참여시기 등 두 번째 회의: 운영, 기업의 재무와 전략, 비가족경영자의 이야기 등
가족형식	<ul style="list-style-type: none"> 비공식적인 가족편지, 가족현장 등 가족행동 갈등해결 가족교육 가족단련대회 우선순위

<표 3-6> 기업의 성장에 따른 가족회의의 진화

가족기업 성장 단계	참여자	메커니즘	주요매수
창업단계 (제 1 단계)	핵가족간의 비공식 가족 회의	난로가 집안, 집안회의 혹은 연합회의	가족구성원의 참여, 승계, 리더십의 교체, 가족구성원의 기능 개발
남매협력단계 (제 2 단계)	2세대 가족 구성원과 그 배우자	난로가 집안, 연합회의 혹은 지배위원회	팀 구축, 공동의 목표 개발, 상호관심사 구축, 가족조화, 가족교육
가족왕국단계 (제 3 단계)	기업에 적극적(소극적)인 사촌, 사위, 며느리, 기타 친족들을 포함한 일련의 3세대 구성원	지배위원회	자본의 배분과 유동성과 많은 주주의 이슈: 기업에 대한 가족관여특성: 가족의 전통과 역사: 가족프로젝트

<표> 가족위원회(계속)

항목	내용
개념	<ul style="list-style-type: none"> 기업과 관련된 가족의 문제를 도운하기 위하여 주기적으로 함께 모여는 각 집안의 대표들로 구성된 집단
참석대상	<ul style="list-style-type: none"> 기업에서 직접 일을 하지 않거나 지분을 갖고 있지 않은 가족구성원. 주로 모녀의 배우자와 자식들
역할과 목적	<ul style="list-style-type: none"> 가족의 조직적 계획과 전략적 계획을 수행하는 위원회 보통 3단계인 가족왕국단계에서 시행 가치관, 욕구, 기대치, 가족의 장기적인 관점, 미래의 방향을 결정 전 가족구성원에게 주도권을 제공하고 나아가 건강한 가족을 만들 가족구성원들의 가머드러먼의 구축과 위원회 임무를 설명하는 헌장인 가헌(家憲)을 문서화시킨
계회 이유	<ul style="list-style-type: none"> 기업 소유권과 경영권에 대한 권한과 책임에 관하여 가족구성원을 교육시킬 수 있다 가족과 기업의 경계를 뚜렷이 밝히고 기업경영이나 소유권에 직접 관여하지 않는 가족에게 기업에 관한 소식을 접할 수 있는 기회를 제공해 준다 권력들이 기업에 대하여 함부로 말하지 않도록 하며 그들의 관점사를 도운할 적절한 기회를 제공해 준다 가족계획과 공유된 비전을 만들 수 있는 기회를 제공한다.

항목	내용
특별한 책임 Lane(1993)	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 현황을 외부에 전달 특별한 의사결정에 정보를 제공 기업은 뒤에서 뒷받침한다.
기타 필요사항	<ul style="list-style-type: none"> 회의일정표를 만들고 이를 지켜라. 가족위원회에 관심을 가져라. 명확한 리더와 책임을 구축하라. 편안한 분위기에서 회의하되 너무 비공식적이지 않도록 하라. 다른 하위그룹(예: 1세대와 2세대, 권가와 처가, 남자와 여자 등)을 활용하여 융통성과 창의성을 발휘하라. 처음부터 외부전문가(시설)를 활용하라.

4) 가족총회

- 개념: 가족기업과 직/간접으로 관계되는 모든 구성원들, 즉 남녀노소 구분할 것 없이 모두 모여 회의를 하는 조직이다.
- 가족총회는 가족위원회와 연계하여 개최
- 전 가족구성원이 모두 참여할 때 유효함
- 가족총회는 교육, 커뮤니케이션, 가족유대를 위한 수단
- 최소한 1년에 한 번 이상 전 가족구성원이 참여하는 것이 좋음.

5) 가족참여

- 기업의 계획과정에 강력한 큰 영향을 끼치며, 가족관여를 달성하게 됨
- 의사결정 시 큰 도움을 받을 수 있으며, 바람직한 구성원의 참여로 가족기업의 생존을 보장하게 됨.
- 가족시스템과 기업시스템의 참여 (더 많은 가족구성원들의 참여)
- 의사결정에 참여(가족협약의 검토와 수정, 긍정적인 힘을 창출하는 의사결정 공유)

3. 기업의 지배구조

- 가족기업의 이사회: 기업의 자원, 미래의 위기에 대한 보험.
 - 기업의 최고의사결정기관.
- 관점에 따른 이사회역의 역할
- Corbetta 와 Salvato
 - > 이사회역의 핵심 역할에 대한 관점
 - 대리인 이론과 집사이론
 - > 자원의 공급(전략, 서비스, 합법적인 역할 포함)
 - 자원의존방법과 주주접근방법
- 유형에 따른 이사회역의 방법
- Ward
- 개인기업: CEO를 효율적으로 도와주거나, 기업의 목적과 정책 수립, 경영 의사결정을 돕거나, 주주를 대표하는 것
- 공개기업: 주주를 보호하거나, 위기에 찬 기업을 구제, 종업원영 연금보호, CEO선발 등
- 이사회역의 유형
- 가족이사회
 - > 기업의 지분(소유권)을 가진 가족 구성원으로 이루어진 이사회
 - > 가족이사회는 주로 지분은 갖고 있으나 현 기업에서 직접 일을 하지 않는 가족구성원과, 현 기업의 사장 및 부사장 등으로 구성.
 - > 소규모 가족기업에 많이 나타나며, 대규모 가족기업의 경우 가족 이사회는 일반 이사회보다 상위의 계층에 속함.
 - > Lane(1993)의 가족이사회역의 역할
 - 팀으로서 함께 일하는 가족과 기업 자체위 성공에 대해 궁극적인 역할과 책임을 짐

- 기업 경영의 과정을 모니터하며 기업 경영에 대한 책임
 - 기업의 전반적인 비전을 제공
 - 가족자산에 대한 집사의 역할 수행
 - 채용, 해고, 훈련, 보상 등을 포함한 가족 개개인의 의사결정에 대한 역할과 책임.
 - 적절한 승계계획에 대한 역할과 책임
 - 가족이 원하는 응집력의 정도를 결정하는 역할 등.
-
- 자문이사회
 - 사외이사와 부장급 이상의 비 가족구성원, 그리고 기업의 자문역등 구성
 - 기업의 필요에 의해 전문지식을 가진 구성원으로 이루어짐
 - 주요 의사결정의 권한을 외부인과 공유하기를 꺼림 경우 나타남.
 - 기업의 로열층으로서 일반적인 정보를 기업에 제공하며, 가족 외부인과 가족기업에 대해 토론하기도 한다.
 - 이들의 자문은 객관적이나 법적인 책임은 전혀지지 않는 특징 있음.
 - > Lane(1993), Neubauer & Lank(1998)
 - 가족을 위한 건전한 이사로서의 역할을 수행
 - 전문가가 없는 영역에서 최고경영자를 컨설팅하거나 도움
 - 위기 때 큰 영향력을 행사
 - 외부로부터 필요한 정보를 획득하여 최고경영자에게 제공.
-
- 일반 이사회
 - 비 가족기업의 이사회와는 약간 다른 역할을 수행
 - 가족과 주주를 보호하거나, 가족과 기업의 임무와 문화를 개발 및 보존, 최고경영자의 임면, 전반적인 기업 경영의 통제 및 장기 전략수립
 - 승계 업무, 재무자원의 유용성 보장, 기업경영의 모든 측면의 모니터링, 오너와 모든 이해관계자에게 보고 등의 역할을 수행한다고 보여줌.

- 때에 따라서는 가족기업의 이사회는 경영진의 역할을 수행하기도 한다.
 - > Aronoff 와 Ward(1995), 이사회의 핵심역할
 - 지배가 효율적으로 잘 되고 있는가에 대한 감시
 - 기업정책과 전략에 대한 모니터링
 - 경영에 대한 충고와 자문
 - 승계계획 감시
 - 가족 구성원에 대한 교육 및 지원 등
- 가족기업 이사회의 역할과 중요성의 결론
- 중소기업 가족기업의 이사회 중에서 사외이사, 가족이사회의 존재가
 - 사내이사와 사외이사의 존재보다 더 중요함.
- 가족기업 이사회의 유형에 영향을 끼치는 요인 : 가족의 특성과 목적
- 가족기업 이사회의 구조에 영향을 끼치는 요인 : 자원의존 , 부가된 가치

4. 경영권의 방어수단

1) 차등의결권

- 주식마다 차등을 뒤 각기 다른 수의 의결권을 부여. 우리나라 상법 369조 1항은 '1주 1의결권 원칙'을 고수하고 있다.
- 찬성 : 의결권 행사 방식을 1주 1표를 선택할지. 차등의결권 제도를 채택할 것인지는 주주들이 결정할 anspw로 이를 금지하는 것은 시장의 위축, 자원배분의 왜곡, 나아가 시장의 효율성을 떨어뜨리는 규제라는 지적도 함.
- 반대 : 가족 경영진과 지배 주주의 경영권을 보호하는 반면 주주들이 이익을 침해하는 제도라고 주장한다. 경영진과 지배주주 일가가 사익을 추구할 위험이 증가해 주주들에게 손해를 입힐 가능성이 존재한다는 것이다.
- 채택 : 미국. 영국. 일본. 프랑스. 네덜란드. 스위스. 스웨덴. 노르웨이 등
- 불허 : 한국. 오스트레일리아. 오스트리아. 벨기에. 체코. 독일. 이탈리아 등

2) 기타제도

- 시차임기제 : 이사진의 임기를 분산시켜 선임함으로써 인수기업이 과반수의 주식을 매수하였다 하더라도 이사 모두를 교체할 수 없도록 하여 기업의 경영권 장악을 지연시키는 방법.
- 초다수결의제 : 현행 상법상 이사의 선임 해임 때 필요한 출석주주의 2/3 이상과 발행주식 총수의 1/3이상의 특별결의 요건보다 더 가중된 결의요건을 정관에 담아 경영진의 퇴출을 어렵게 만들어 적대적 M&A를 적극적으로 방어하는 제도.
- 황금낙하삼 : 거액의 퇴직금, 저가에 의한 주식매입권, 일정기간 동안의 보수와 보너스 등을 받을 권리를 사전에 고용계약에 기재하여 안정성을 확보하고, 동시에 기업의 인수비용을 높이는 방법.
- 포이즌필 : 적대적 M&A 움직임이 있을 때 기존 주주들에게 싼 가격에 지분을 살 수 있는 권리를 주는 것.